



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Irina Kohler/ Carina Ingerl

## **Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand**

Eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda

Discussion Paper No 9  
Juli 2014

Herausgeber/Editor:  
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences  
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business  
Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Deutschland/Germany  
[www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft)

ISSN: 2194-7309

## Danksagung

Die frühzeitige und fundierte Regelung der Unternehmensnachfolge stellt eine zentrale Herausforderung zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenswertes mittelständischer Unternehmen dar. Angesichts der konstatierten hohen wirtschaftlichen Relevanz des Mittelstandes gibt es gute Gründe, sich der Nachfolgethematik explizit auch in der Region Fulda zu widmen, um einen der maßgeblichen Bausteine zur Sicherung der regionalen Wirtschaftskraft zu analysieren.

Die vorliegende Publikation ist ein Ergebnis des Forschungsprojektes „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“, welches durch Frau Prof. Dr. Irina Kohler, Professorin für controllingorientierte Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda durchgeführt wurde.

Mit unserer Studie „Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand“ wollen wir den Stellenwert des Themas Unternehmensnachfolge für die in der Region ansässigen Unternehmen ermitteln und das Ausmaß potenzieller Herausforderungen und Chancen zukünftiger Unternehmensübergaben einschätzen. Ohne eine ausreichende Planung für die Zukunft kann ein erfolgreiches Fortbestehen eines Unternehmens nicht garantiert werden. Die Tragweite ausgereifter Vorüberlegungen wird jedoch oftmals erst dann bewusst, wenn einschneidende Ereignisse wie Krankheit oder Tod des Unternehmenslenkers, die den Fortbestand des Unternehmens nennenswert gefährden, bereits stattgefunden haben.

Vorab möchten wir uns herzlich bei den Unternehmen bedanken, die uns bei der Durchführung unserer Studie unterstützt haben. Sie haben es uns mit ihrem Mitwirken erlaubt, eine fundierte Bestandsaufnahme im Bereich der Unternehmensnachfolge in der Wirtschaftsregion Fulda zu erstellen. Darüber hinaus bedanken wir uns bei der IHK Fulda für die Bereitstellung der relevanten Datenbasis für die empirische Befragung.

Unser besonderer Dank gilt Herrn Johannes Eckert für die umfassende Unterstützung bei der technischen Konzeption und Umsetzung sowie statistischen Auswertung der Fragebögen sowie Frau Esther Antonoff für ihre wertvolle Mitwirkung bei der wissenschaftlichen Ausarbeitung der vorliegenden Studie.

Wir hoffen, mit den vorliegenden Studienergebnissen Impulse für eine umfassende Auseinandersetzung mit der Thematik Unternehmensnachfolge zu geben und gleichzeitig Ihnen, liebe Unternehmer und liebe Leser, umsetzungsorientierte Anregungen vermitteln zu können.<sup>1</sup>

Prof. Dr. Irina Kohler

Carina Ingerl

---

<sup>1</sup> Wir erlauben es uns in unserer Auswertung, die männliche Form zu verwenden, wobei die weibliche Form jederzeit ausdrücklich eingeschlossen ist.

## **Abstract**

Generell ist die Nachfolge in Unternehmen ein vielseitig diskutiertes Thema. Denn spricht man über KMU und deren Rolle, so muss man zwangsläufig auch darüber nachdenken, wie insbesondere die Unternehmen, die das Rückgrat unserer Wirtschaft verkörpern, ihre Nachfolge bedenken und organisieren.

Eine Unternehmensnachfolge bedarf viel Zeit und einer konkreten, schriftlichen Planung. Über 20.000 Unternehmen müssen sich jährlich mit dieser Thematik auseinandersetzen und die Umsetzung dieses Prozesses konkretisieren. Um die wirtschaftliche Stärke der KMUs zu erhalten und vor allem zu sichern, ist eine erfolgreiche Übergabe des Unternehmens eine der wichtigsten Voraussetzungen.

Es ergeben sich in diesem Kontext zahlreiche Fragen: Setzen sich Unternehmen, die die Nachfolge bedenken müssten, tatsächlich frühzeitig mit dieser Thematik auseinander? Treffen sie Vorkehrungen im Falle unvorhersehbarer Ereignisse, wie beispielsweise Tod oder Krankheit des Unternehmenslenkers? Sind sie sich der Zeitintensivität des Nachfolgeprozesses bewusst?

Ziel der vorliegenden Studie ist es, auf Basis einer empirischen Untersuchung in der Region Fulda aufzuzeigen, in welchem Maß die Unternehmen bislang für diese Thematik sensibilisiert sind. Detailliert wird die Komplexität des Nachfolgeprozesses hinterfragt und dabei neben betriebswirtschaftlichen und finanziellen Komponenten auch den emotionalen Aspekten einer Unternehmensübergabe ausreichend Raum eingeräumt. Darüber hinaus wird die empirische Studie auf den noch jungen Themenkomplex der Family Business Governance ausgedehnt, um einen in Forschung und Unternehmenspraxis neuen Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge näher zu beleuchten.

**Stichworte:**

Mittelstand, Unternehmensnachfolge, Übergabe, Family Business Governance, Unternehmensverfassung, Region Fulda

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1    Einleitung .....	1
2    Grundlagen der Unternehmensnachfolge im Mittelstand .....	2
2.1    Definition des Mittelstandes.....	2
2.2    Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge.....	3
2.3    Herausforderungen der Unternehmensnachfolge .....	4
2.4    Family Business Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge .....	5
3    Steckbrief der empirischen Studie .....	7
4    Zentrale Ergebnisse der empirischen Studie .....	8
4.1    Branchenstruktur der teilnehmenden Unternehmen und allgemeine Angaben .....	8
4.2    Einleitung des Nachfolgeprozesses .....	10
4.3    Ziele und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge.....	15
4.4    Probleme bei der Übergabe und deren Bewertung.....	17
4.5    Family Business Governance als potenzieller Lösungsansatz.....	20
5    Fazit und Ausblick .....	23
Anhang .....	25
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	IX
Bisherige Beiträge .....	XI

## Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1: Branchenstruktur der befragten Unternehmen</u> .....	8
<u>Abbildung 2: Alter der Unternehmensleitung</u> .....	9
<u>Abbildung 3: Anzahl der Mitarbeiter</u> .....	9
<u>Abbildung 4: Jahresumsatz in Euro</u> .....	10
<u>Abbildung 5: Vorbereitung des Nachfolgeprozesses</u> .....	11
<u>Abbildung 6: Bevorzugte Nachfolger/innen</u> .....	12
<u>Abbildung 7: Erwünschte Qualifikationen des Nachfolgers</u> .....	13
<u>Abbildung 8: Tätigkeit nach Übergabe des Unternehmens</u> .....	14
<u>Abbildung 9: Einsatz eines Koordinators</u> .....	14
<u>Abbildung 10: Gründe des Scheiterns einer erfolgreichen Übergabe</u> .....	19
<u>Abbildung 11: Vorkehrungen für Stellvertretung</u> .....	20
<u>Abbildung 12: Verfassungen in Familienunternehmen</u> .....	21
<u>Abbildung 13: Beteiligung an Leitung und Kontrolle</u> .....	22

## **Tabellenverzeichnis**

<u>Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn</u> .....	2
<u>Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission</u> .....	3
<u>Tabelle 3: Bedeutende Aspekte einer Unternehmensübergabe</u> .....	15
<u>Tabelle 4: Positive und negative Veränderungen einer Unternehmensnachfolge</u> .....	16
<u>Tabelle 5: Persönliche Empfindung der Nachfolmaßnahmen</u> .....	17
<u>Tabelle 6: Probleme einer Unternehmensnachfolge</u> .....	18

## **Abkürzungsverzeichnis**

CG ..... Corporate Governance

IfM ..... Institut für Mittelstandsforschung Bonn

KMU ..... Kleine- und mittelständische Unternehmen





# 1 Einleitung

Der deutsche Mittelstand gilt als Rückgrat und Motor der deutschen Wirtschaft. Mehr als 99% der Unternehmen in Deutschland gehören dem Mittelstand an und tragen fast 52% zur gesamten Wirtschaftsleistung bei.<sup>2</sup> Studien ergaben, dass deutsche mittelständische Unternehmen besonders erfolgreich im Maschinenbau und der Elektroindustrie sind. In diesen Gebieten besetzten sie mit ihren Produkten oftmals äußerst nutzbringend Nischen und etablieren sich mitunter zum Marktführer.<sup>3</sup>

Insbesondere die Nachfolge der KMUs wird in der Öffentlichkeit stark diskutiert und gewinnt mehr und mehr an Dynamik.<sup>4</sup> Die Problematik der Nachfolge im Mittelstand betrifft nicht nur das Unternehmen selbst, sondern gefährdet zudem Arbeitsplätze und wird dadurch zwangsläufig zur volkswirtschaftlichen Komponente.<sup>5</sup> Das IfM Bonn schätzt, dass sich jährlich 27.000 Unternehmen mit den Nachfolgeregelungen auseinandersetzen müssen.<sup>6</sup>

Eine rechtzeitige Vorbereitung auf die Nachfolge und den damit verbundenen Führungswechsel ist aufgrund seiner zeitintensiven Aufgaben unabdingbar, denn für den Übergabeprozess sollte ein Minimum von fünf Jahren eingeplant werden.<sup>7</sup>

Mit dem Fokus auf den Nachfolgeprozess wird in der vorliegenden Ausarbeitung ein Themengebiet aufgegriffen, dass durch eine ausgesprochen hohe Aktualität gezeichnet ist und eine signifikante Bedeutung für die gesamte deutsche Wirtschaft aufweist.

Ziel der Eigenstudie ist es, die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Nachfolgeregelung im Landkreis Fulda zu analysieren und mögliche Handlungsfelder für Unternehmen zu identifizieren, um die wirtschaftliche Stärke der Region Fulda demografiefest zu gestalten.

Nach einleitenden Worten im ersten Kapitel werden in Kapitel 2 begriffliche Grundlagen zur Thematik der Unternehmensnachfolge im Mittelstand dargestellt. Hierbei wird insbesondere den komplexen Erfolgsfaktoren der KMUs Rechnung getragen, auf deren spezielle Herausforderungen eingegangen sowie ein möglicher Lösungsansatz aufgezeigt. In Kapitel 3 wird der Fokus auf die empirische Untersuchung gelegt, indem das Untersuchungsdesign der durchgeführten Erhebung beschrieben wird. Im Anschluss folgt in Kapitel 4 die Auswertung der relevanten Ergebnisse mit unterstützenden deskriptiven Statistiken, bevor im abschließenden 5. Kapitel ein Fazit aus der Untersuchung gezogen und ein Ausblick auf potentielle Entwicklungen gegeben wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. BMWI (2013), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Simon (2007), S. 11 und S. 96.

<sup>4</sup> Nach aktuellen Schätzungen steht im Zeitraum von 2014 bis 2018 in rund 135.000 Familienunternehmen die Übergabe an. Dies entspricht 27.000 Übergaben pro Jahr für den kommenden Zeitraum nach 22.000 Übergaben im zurückliegenden Zeitraum bis 2013. Vgl. Kay/Suprinovič (2013), S. 18.

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 7 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Kay/Suprinovič (2013), S. 18.

<sup>7</sup> Vgl. BMWI (2014), S. 26.

## 2 Grundlagen der Unternehmensnachfolge im Mittelstand

### 2.1 Definition des Mittelstandes

„Die mittelständischen Unternehmen sind das Herz der sozialen Marktwirtschaft und der Motor der deutschen Wirtschaft! Sie sichern den Wirtschaftsstandort Deutschland und bilden den gesellschaftlichen Lebensnerv unserer Gesellschaft.“<sup>8</sup>

Dem Zitat ist die Bedeutung, die dem deutschen Mittelstand zugesprochen wird, klar zu entnehmen. Doch wie definiert sich der Begriff des Mittelstands?

Für den Mittelstand existiert keine allgemein gültige Definition.<sup>9</sup> So unterscheidet sich die Definition des „mighty middles“ nach dem IfM Bonn deutlich von der Mittelstandsdefinition der EU. Während das IfM Bonn beim Definieren auch qualitative Aspekte wie beispielsweise die Einheit von Eigentum, Führung und Haftung, die Konzernunabhängigkeit sowie die weitreichende Verantwortlichkeit des Inhabers für alle unternehmensrelevante Entscheidungen berücksichtigt, betrachtet die EU nur qualitative Aspekte.<sup>10</sup>

Die folgende Tabelle gewährt eine Übersicht auf die Definitionen der KMU durch das IfM Bonn unter Berücksichtigung der quantitativen Aspekte:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/ Jahr
klein	bis 9		bis unter 1 Million
mittel*	bis 499		bis unter 50 Millionen
groß	unter 500		unter 50 Millionen

\* und kein kleines Unternehmen

Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Wegmann (2006), S. 4.

<sup>9</sup> Vgl. Kayser (2006), S. 38. Eine ausführliche Diskussion der begrifflichen Abgrenzung des Mittelstands findet sich bei Wolter/Hauser (2001).

<sup>10</sup> Vgl. EU-Kommission (2003), S. 39.

<sup>11</sup> Kay/Suprinovič (2013), S. 14..

In Abgrenzung hierzu definiert die Europäische Kommission KMU wie folgt:

<b>Unternehmens- größe</b>	<b>Zahl der Beschäftigten</b>	<b>und</b>	<b>Umsatz €/Jahr</b>	<b>O- der</b>	<b>Bilanzsumme €/Jahr</b>
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
Klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel*	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

\* gleich KMU gesamt

Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission<sup>12</sup>

Wichtig ist die vorliegende Differenzierung insbesondere im Hinblick auf EU-Förderprogramme und nationale Unterstützungsmaßnahmen.<sup>13</sup> Sobald ein Unternehmen mit mehr als 25% einer Unternehmensgruppe angehört, ist die weitgehende Unabhängigkeit nicht mehr gewährleistet. Folglich zählt dieses Unternehmen dann nicht mehr zur Gruppe der KMU.<sup>14</sup>

Für die Auswahl der potentiellen Unternehmen des Mittelstandes aus der Region Fulda für die empirische Studie wurde in Anlehnung an die vorstehenden Definitionen der KMU folgende Abgrenzung vorgenommen:

- 10 - 500 Mitarbeiter
- Umsatz oder Bilanzsumme von mindestens 1 Million €/ Jahr

Diesen Kriterien unterliegen in der Region Fulda 121 Unternehmen, die zur Teilnahme an der Umfrage gebeten wurden.

## 2.2 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge

Ein entscheidender Erfolgsfaktor eines mittelständischen Unternehmens ist die Einheit von Eigentum und Haftung und die damit einhergehende wirtschaftliche Existenz sowohl des Unternehmers selbst als auch die seines Unternehmens. Außerdem ist es von großem Vorteil, dass der Eigentümer für die Unternehmensleitung und somit auch für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen verantwortlich ist. Ebenso birgt die direkte Beziehung zu Mitarbei-

<sup>12</sup> EU-Kommission (2003), S. 39.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kay/Suprinovič (2013), S. 4.

<sup>14</sup> Kay/Suprinovič (2013), S. 9.

tern, Kunden und Lieferanten und die damit einhergehende starke Identifikation des Inhabers zu seinem Unternehmen entscheidende Vorteile.<sup>15</sup>

Die Tatsache, dass Entscheidungen schnell getroffen und nicht durch ein Gremium revidiert werden können, ist ebenso vorteilhaft wie das nur gering vorhandene Maß an Bürokratie.<sup>16</sup> Eine der wohl wichtigsten Stärken eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens liegt in der schnellen Anpassungsfähigkeit. KMUs können sich auf Grund ihrer Größe schneller transformieren und sich folglich Veränderungen im Markt und in Strukturen zügig anpassen.<sup>17</sup>

### **2.3 Herausforderungen der Unternehmensnachfolge**

Den aufgezeigten Vorteilen stehen spezifische Risiken gegenüber, die neben der Personenbezogenheit der Unternehmensführung bei mittelständischen Unternehmen häufig auf das Kriterium der begrenzten Größe und der damit einhergehenden Restriktion der Ressourcenbasis zurückzuführen sind.<sup>18</sup>

Maßgebliche Herausforderungen stellen häufig Finanzierungsaspekte und Liquiditätsengpässe der mittelständischen Unternehmen dar. Insbesondere die Ertragskraft von Familienunternehmen reicht meist nicht dazu aus, die Existenz des Unternehmens langfristig zu finanzieren oder gar Kapital für notwendiges Wachstum vorzuhalten<sup>19</sup>. Zusätzlich ist der Kapitalmarkt für Familienunternehmen oft nicht zugänglich, und sie müssen auf teurere Finanzierungsquellen zurückgreifen. Außerdem müssen beispielsweise Familienunternehmen Zahlungen leisten, die die Liquidität beanspruchen, die in anderen Unternehmen nicht zu entrichten sind. So beispielsweise die Zahlung von Erbschaftssteuern, private Entnahmen (z.B. für Lebensunterhalt der Anteilseigner), oder Zahlungen an geschiedene Ehepartner.<sup>20</sup>

Qualifiziertes Personal zu gewinnen stellt sich für mittelständische Unternehmen aufgrund des meist geringeren Bekanntheitsgrades ebenfalls als große Herausforderung dar. Viele potentielle Bewerber befürchten, dass insbesondere bei Familienunternehmen familiäre Interessen letztlich immer Vorrang haben, dass Vetternwirtschaft betrieben wird, dass Spitzenpositionen immer von Familienmitgliedern besetzt werden und dass Entscheidungen nicht objektiv getroffen werden.<sup>21</sup> Hinzu kommt, dass Gesellschaftsverträge und -ordnungen häufig veraltet sind und familiäre, meist private, Konflikte ebenfalls in das Unternehmen getragen werden.<sup>22</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Ulrich (2011), S. 24 ff. sowie Wegmann (2006), S. 4.

<sup>16</sup> Vgl. Habig (2004) S.9 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Kempert (2008), S. 18 sowie Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 19.

<sup>18</sup> Vgl. Piontkowski (2009). S. 357 zur Personenbezogenheit der Unternehmensführung sowie Becker/Ulrich (2009). S. 4 ff. zur begrenzten Betriebsgröße.

<sup>19</sup> Die Literatur bietet eine Vielzahl definitorischer Begriffsbestimmungen für Familienunternehmen an, vgl. hierzu beispielsweise Peemöller (2008), S. 722. Trotz einer noch fehlenden allgemein anerkannten Definition besteht Einigkeit darüber, die Begriffe „Familienunternehmen“ und „Mittelstand“ nicht synonym zu verwenden.

<sup>20</sup> Vgl. Habig (2004), S. 11.

<sup>21</sup> Vgl. Habig (2004), S. 11f.

<sup>22</sup> Vgl. Kempert (2008), S. 19.

Eine der wohl größten Herausforderungen für Familienunternehmen ist die Regelung der Unternehmensnachfolge. Besonders die Planung der Übergabe weist häufig Defizite auf.<sup>23</sup> Prinzipiell können Unternehmensnachfolgen nur in familien- oder eigentümergeführten Unternehmen vorkommen. Die Nachfolge beinhaltet hierbei neben einem Übergang von Eigentum auch den gleichzeitigen Leitungswechsel.<sup>24</sup>

In Unternehmen, die keine Familienunternehmen sind, kommt es auch zu Wechseln in der Geschäftsführung, allerdings geschieht dies dort meist objektiver und mit weniger Emotionen, da es sich beispielsweise wesentlich leichter gestaltet, Mitarbeiter abzurufen, die nicht zur Familie gehören.<sup>25</sup>

## **2.4 Family Business Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge**

Zur Lösung des Nachfolgeproblems gibt es prinzipiell folgende Möglichkeiten:

- Eine familieninterne Nachfolge
- eine unternehmensinterne Fortführung oder
- eine unternehmensexterne Fortführung des Unternehmens.<sup>26</sup>

Studien des IfM Bonn ergaben, dass 54% der Inhaber ihr Unternehmen einem Familienmitglied übertragen, während 29% es bevorzugen, eine unternehmensexterne Lösung zu finden und 17% sich für eine unternehmensinterne Nachfolge entscheiden.<sup>27</sup>

Die Einführung eines Corporate Governance-Systems kann Unternehmen im Umgang mit den Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge unterstützen, wie die nachfolgenden Ausführungen aufzeigen.<sup>28</sup>

Corporate Governance ist hierbei als geeignete Organisation von Leitung und Kontrolle zu verstehen.<sup>29</sup> Sie fokussiert eine verantwortungsvolle Unternehmensleitung und -überwachung und verfolgt dabei das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit sowie den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. War die CG vorerst eher für börsenorientierte AGs angedacht, aufgrund der großen Distanz zwischen Unternehmensführung und Anteilseignern, so haben zahlreiche Unternehmensskandale in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Strukturen einer CG verbessert werden und eine Unternehmensverfassung nun auch vermehrt in anderen Unternehmensformen zu finden ist.<sup>30</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Kempert (2008), S. 19.

<sup>24</sup> Vgl. Hering/Olbrich (2003), S. 3 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Habig (2004), S. 12.

<sup>26</sup> Vgl. Felden/Pfannenschwarz (2008), S. 26 ff. oder Becker/Stephan (2001), S. 13 ff.

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org>.

<sup>28</sup> Eine umfassende Übersicht zur Verbindung zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg findet sich beispielsweise bei Zöllner (2007), S. 51 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Welge/Witt (2013), S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. Papesch (2010), S. 2 ff.

Durch die Erweiterung um den Familienaspekt zielt die Corporate Governance bei Familienunternehmen auf die „Organisation der Leitung und Kontrolle eines Familienunternehmens mit dem Ziel der Wertsteigerung über Generationen hinweg und des Interessensausgleichs zwischen Anspruchsgruppen eines Familienunternehmens“.<sup>31</sup> Definiert als sog. Family Business Governance setzt sich diese aus den beiden Subsystemen der Corporate (bzw. Business) Governance und der Family Governance zusammen.<sup>32</sup>

Die Corporate oder Business Governance umfasst dabei alle relevanten Auffassungen rund um das eigentliche Management des Unternehmens sowie die Durchsetzung von Kontrolle und Führung im Unternehmen durch die internen Governance-Instrumente Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance Management und Interne Revision auf der einen Seite, sowie durch die Aspekte Aufsichtsgremium und Abschlussprüfung sowie deren Relation zur Unternehmensleitung auf der anderen Seite. In diesem Kontext sind auch Leitlinien zur Planung der Unternehmensnachfolge zu definieren.<sup>33</sup>

Das zweite Subsystem, die Family Governance, zielt auf die Organisation und die Sicherstellung des Zusammenhalts der Familiensphäre innerhalb des Familienunternehmens. „Während folglich Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen mögliche Konflikte auf Unternehmensebene regelt, wirkt Family Governance auf Familienebene.“<sup>34</sup> Auf dieser Ebene sind Fragen zur Gesellschafterversammlung<sup>35</sup>, zum Gesellschafterausschuss, zum Konfliktmanagement sowie zu den Family Governance-Instrumenten Family-Activity, Family Education, Family Office und Family Philanthropy zu beantworten.<sup>36</sup>

Weitgehend konforme Werte- und Zielvorstellungen innerhalb eines Familienunternehmens und seiner Mitglieder sind eine wesentliche Erfolgskomponente für den nachhaltigen Unternehmenserfolg und die dauerhafte Sicherung der Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens. Es gilt folglich, sich innerhalb der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens auf ein gemeinsames Werte- und Zielsystem zu verständigen und Konsens gemäß den vorstehend genannten Perspektiven auf Unternehmens- und Familienebene zu generieren. Diese Übereinstimmung mündet in entsprechenden Leitplanken, der Family Business Governance-Verfassung, die idealtypisch von den Familienmitgliedern in einem moderierten Prozess ausgearbeitet werden.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Koeberle-Schmid/Nützel (2005), S. 7.

<sup>32</sup> Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2010), S. 161.

<sup>33</sup> Reinemann/Bösch (2008), S. 12.

<sup>34</sup> Ulrich (2011), S. 135.

<sup>35</sup> Die Ausführungen zur Gesellschafterversammlung schließen Regelungen zum Ausstieg aus dem Familienunternehmen und zur Aufnahme von familienfremden Gesellschaftern mit ein.

<sup>36</sup> Zu den Family Governance-Instrumenten Family-Activity, Family Education, Family Office und Family Philanthropy vgl. ausführlich Papesch (2010), S. 136 ff. und Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (2010), S. 227 ff.

<sup>37</sup> Die Family Business Governance-Verfassung findet auch unter den Bezeichnungen Familienkodex, Familien-Verfassung oder Familien-Charta Eingang in die Fachliteratur und die Unternehmenspraxis. Sie dient zwar als Basis für eine Geschäftsordnung und einen Gesellschaftsvertrag, hat selbst aber eher moralisch bindenden als juristisch einklagbaren Charakter. Vgl. Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (2010), 347.

### 3 Steckbrief der empirischen Studie

Um eine Übersicht über die aktuelle Situation in der Region Fulda zu erhalten, wurde eine Befragung der lokal ansässigen mittelständischen Unternehmen durchgeführt, die der in den vorstehenden Ausführungen dargelegten Definition entsprechen. Zur Durchführung der Eigenstudie wurde ein Fragebogen entwickelt, der die komplexen Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Nachfolgeprozesses bestmöglich erfassen sollte. Aus diesem Grund wurde bei den Fragen zu den bestehenden Herausforderungen der Fokus neben betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekten auch auf emotionale Perspektiven gelegt.<sup>38</sup>

Der Aufbau der Befragung gliedert sich in fünf Themenbereiche:

- Branchenstruktur der Unternehmen und allgemeine Angaben
- Einleitung des Nachfolgeprozesses
- Ziele und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge
- Probleme bei der Übergabe und deren Bewertung
- Verfassungen in Familienunternehmen

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurde anhand von Bilanzsummen, Umsatz- und Belegschaftszahlen festgelegt. Unternehmen, die zwar in der Region Fulda vertreten sind, aber einem größeren Konzern angehören, wurden bei der Befragung nicht berücksichtigt.

Daten der potentiellen Unternehmen, die den Kriterien entsprechen und damit für die Teilnahme an der Umfrage in Frage kamen, wurden bei der IHK Fulda angefordert und auf ihre Passgenauigkeit für die Studie nochmals untersucht und entsprechend gefiltert.

Die darauffolgende erste Befragungswelle, die vom 01.06.2011 bis zum 22.06.2011 lief, wurde per Post geschaltet. Potentielle Teilnehmer wurden in diesem Brief über das Vorhaben informiert und um Unterstützung gebeten. Der Brief enthielt den Link zur Online-Umfrage sowie das dazugehörige Passwort.<sup>39</sup> Die Nachfasswelle erfolgte per Email und verlängerte den Datenerhebungszeitraum um eine weitere Woche. Die Teilnahme an der Umfrage war somit nochmals im Zeitraum vom 23.06.2011 bis zum 01.07.2011 möglich.<sup>40</sup>

Im Rahmen der Befragung haben aus einer Grundgesamtheit von 121 Unternehmen 22 teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 18,2% und liegt somit für eine empirische Befragung dieser Art im üblichen Bereich. Zwar sind die Ergebnisse der Umfrage damit statistisch nicht belastbar, erlauben es allerdings, einige Vermutungen zu äußern und Rückschlüsse aus der Befragung zu ziehen.

---

<sup>38</sup> Dieser Fragebogen kann in Anhang A eingesehen werden.

<sup>39</sup> Die Briefvorlage kann in Anhang B eingesehen werden.

<sup>40</sup> Die ausgesandte Reminder-E-Mail ist in Anhang C abgebildet.

## 4 Zentrale Ergebnisse der empirischen Studie

Die Daten für die Auswertung wurden in den meisten Fällen (64%) vom geschäftsführenden Gesellschafter oder dem Vorstand geliefert. 23% der Teilnehmer an der Umfrage fungieren als Controller oder besetzen Leitungspositionen. Zu 9% wurden die Fragen von Gesellschaftern beantwortet und in den verbleibenden 5% der Fälle vom Inhaber des Unternehmens.

### 4.1 Branchenstruktur der teilnehmenden Unternehmen und allgemeine Angaben

Zuerst wurden allgemeine Daten erhoben, um einen allgemeinen Überblick über die teilnehmenden Unternehmen zu gewinnen. Es wurde hierbei unter anderem nach der Branchenzugehörigkeit, Gesellschaftsform, Mitarbeiterzahlen gefragt.

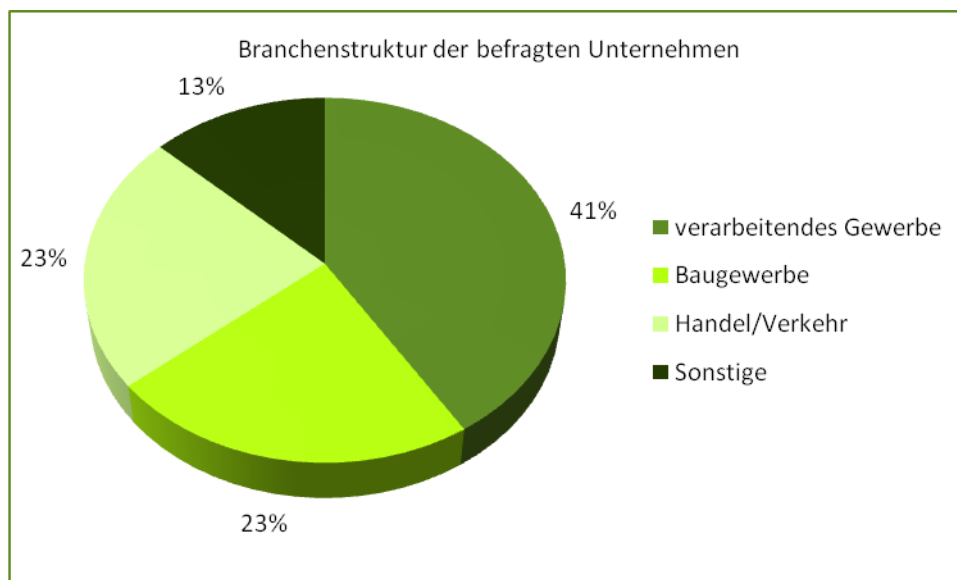


Abbildung 1: Branchenstruktur der befragten Unternehmen

Bei der Frage nach der Branchenzugehörigkeit ergab sich folgende Verteilung:

Von den befragten Unternehmen gehören 41% zum verarbeitenden Gewerbe und je 23% zum Baugewerbe oder zu Handel/Verkehr. 14% der Unternehmen wählten die Antwortkategorie „Sonstige“ und gaben an, dass sie in der Gastronomie tätig sind, Personaldienstleistungen anbieten oder an der Gewinnung von Steinen und Erden beteiligt sind.

Bei der Betrachtung der befragten Unternehmen handelt es sich bei über der Hälfte (55%) um die Rechtsform einer GmbH & Co. KG, 36% sind in Form einer GmbH tätig und 9% formieren als Kommanditgesellschaft (KG).

86% bejahten die Fragen, ob das Unternehmen, in dem sie tätig sind, ein Familienunternehmen ist. Zumeist befindet sich das Unternehmen vollständig in Familienbesitz und ist mindes-



tens in der zweiten Generation tätig. Die verbleibenden 14% der befragten Unternehmen sind folglich keine Familienunternehmen.

Die Frage nach dem Alter des Unternehmens beantworteten beachtliche 86% mit einer Angabe von über 25 Jahren. 5% der Unternehmen bestehen immerhin schon zwischen 16 und 25 Jahren und 9% der befragten Unternehmen zwischen 5 und 15 Jahren.

Hinsichtlich der Verteilung des Lebensalters der Unternehmensleitung ergab sich folgendes Bild:

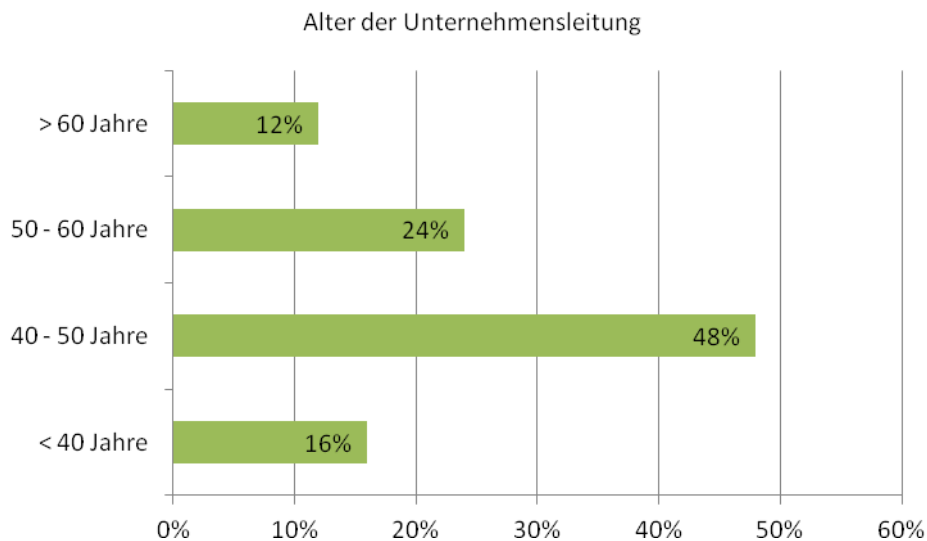


Abbildung 2: Alter der Unternehmensleitung

Knapp die Hälfte (48%) der Teilnehmer gab an, dass die Unternehmensleitung ihres Unternehmens zwischen 40 und 50 Jahren alt ist. In 24% der Unternehmen ist die Unternehmensleitung zwischen 50 und 60 Jahren. Darüber hinaus ist sie in 16% unter 40 Jahren und 12% über 60 Jahre alt.

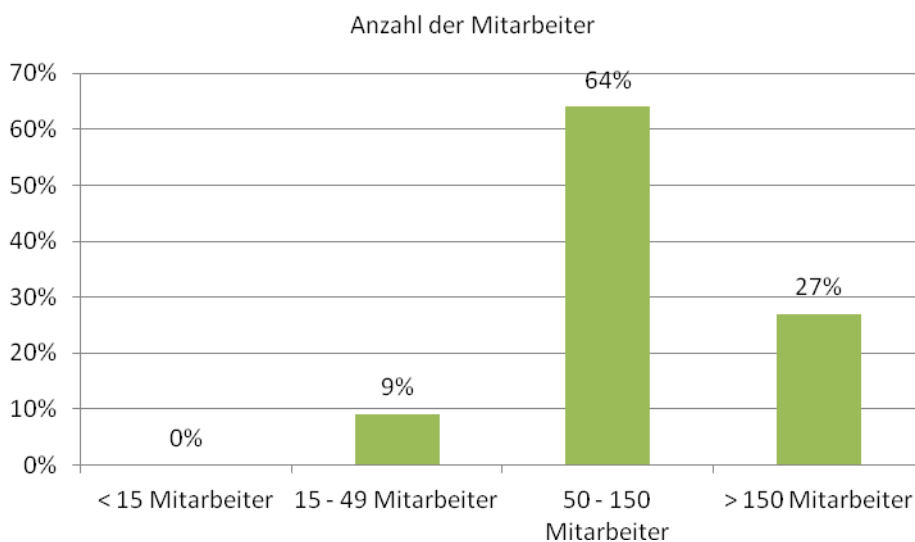


Abbildung 3: Anzahl der Mitarbeiter

64% der befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 150 Mitarbeiter, 27% stellen sogar über 150 Arbeitsplätze bereit<sup>41</sup>, und die verbleibenden 9% verfügen über zwischen 15 und 49 Mitarbeiter. Die Beschäftigungszahl, die folglich in 91% der Fälle über 50 Personen liegt, trägt dazu bei, dass der Fortbestand der Unternehmen von enormer Bedeutung ist, um die Arbeitsplätze zu sichern und weiterhin Raum für neue Ausbildungsplätze zu schaffen.

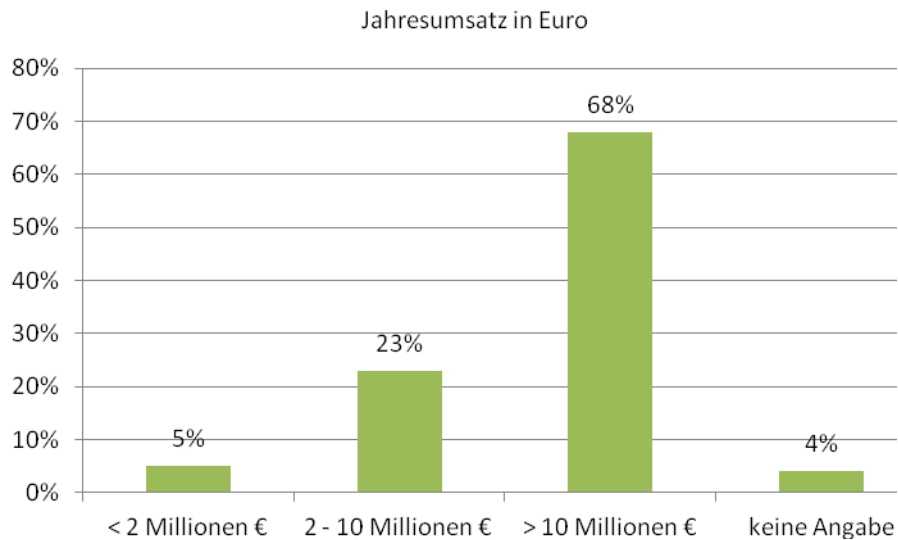


Abbildung 4: Jahresumsatz in Euro

Zudem tragen die Unternehmen durch ihre Geschäftstätigkeit zum Erfolg der Region Fulda bei. Von den befragten Unternehmen erwirtschafteten 68% einen Jahresumsatz von mehr als 10 Millionen Euro, 23% erreichten zwischen 2 und 10 Millionen Euro. 5% erzielten einen Jahresumsatz von unter 2 Millionen Euro und 4% der Unternehmen wollten hierzu keine Angabe machen.

## 4.2 Einleitung des Nachfolgeprozesses

Der nun folgende Fragenblock fokussiert den Prozessbeginn der Unternehmensnachfolge. Der Kern der Befragung zielte darauf, ob dieses Thema generell im Unternehmen bedacht und behandelt wird, wie sich die Nachfolge gestalten könnte und welche Anforderungen an einen geeigneten Nachfolger gestellt werden.

82% gaben an, dass sie sich bereits mit der Thematik der Nachfolgeregelung in ihrem Unternehmen auseinandergesetzt haben, allerdings haben sich dementsprechend bisher 18% noch nicht damit befasst. Den Anstoß für diese Überlegungen ging meist (58%) vom Befragungsteilnehmer selbst aus, oder ein Familienmitglied (42%) hat den entscheidenden Impuls dazu gegeben.

<sup>41</sup> Die Art der Datenabfrage stellte sicher, dass keine Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl über 500 Mitarbeiter Eingang in die Untersuchung fand.

Beim Hinterfragen der Bedeutsamkeit eines detaillierten, schriftlichen Nachfolgeplans erkannten 42% der befragten Unternehmen, dass eine detaillierte und schriftliche Nachfolgeplanung sehr wichtig ist. 21% stufen eine detaillierte und schriftliche Planung als eher wichtig ein, während 26% solch einer Planung eine eher mittlere Bedeutung beimessen. 11% der befragten Unternehmen gaben hierbei an, dass eine detaillierte schriftliche Planung eher unwichtig in der Gestaltung des Nachfolgeprozesses ist.

Detaillierte Nachfragen, wie weit die Vorbereitungen des Übergabeprozesses bisher gediehen sind, ergaben Folgendes:

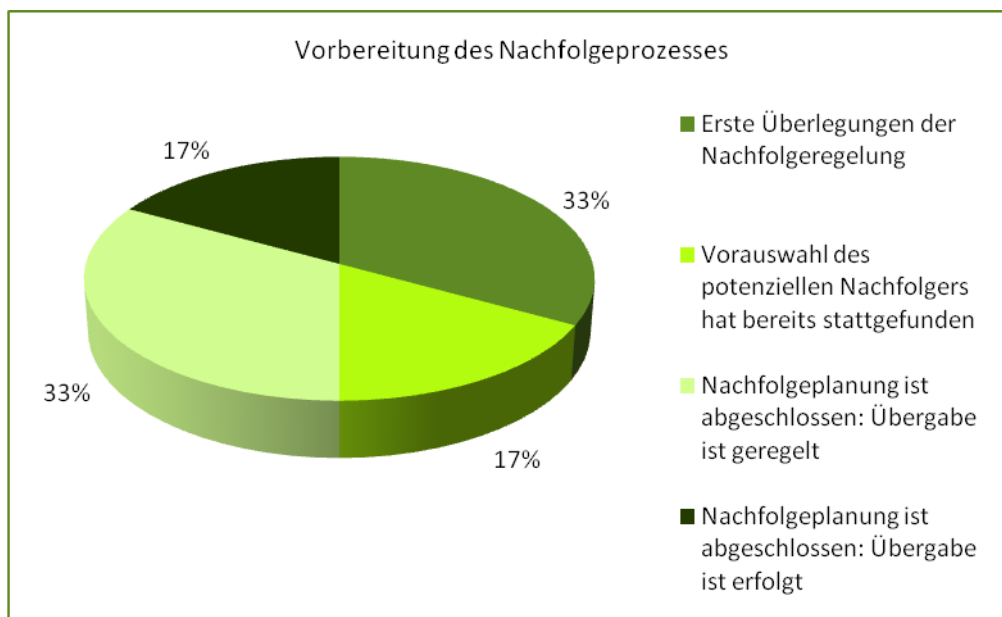


Abbildung 5: Vorbereitung des Nachfolgeprozesses

Es wird ersichtlich, dass 33% der Befragten erste Überlegungen zu Nachfolgeplanung angestellt haben, 17% haben sich bereits mit der Vorauswahl eines potenziellen Nachfolgers beschäftigt oder haben diesen bereits ausgewählt. Die verbleibenden 50% der Unternehmen haben die Nachfolgeplanung abgeschlossen und in 17% dieser Unternehmen ist die Übergabe bereits erfolgt.

Im Anschluss wurde genauer hinterfragt, ob eine Übergabe der Geschäftsführung oder des Eigentums geplant ist. 65% gaben an, dass die Geschäftsführung abgegeben werden soll und 35%, dass das Eigentum übertragen werden soll.

Eine zentrale Frage zielte auf die Entscheidung über den bevorzugten Nachfolger, die wie folgt beantwortet wurde:

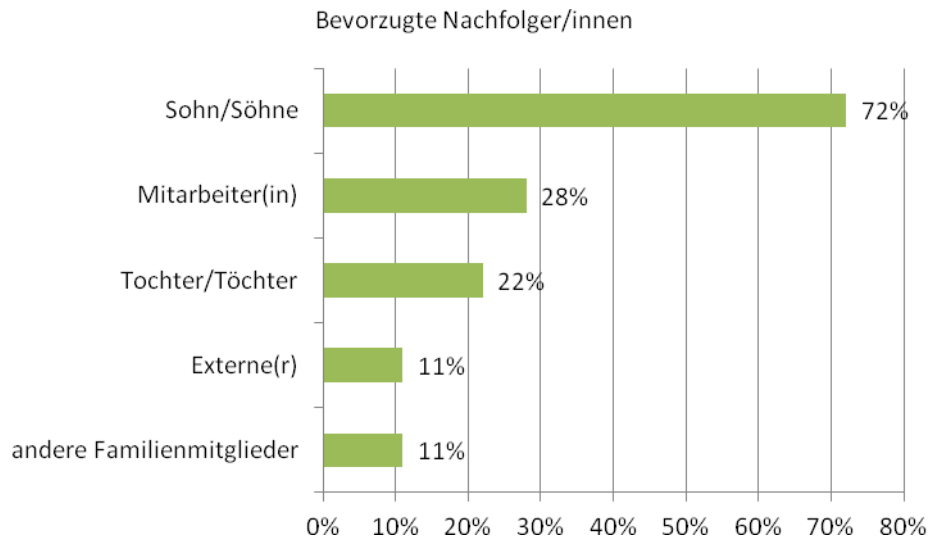


Abbildung 6: Bevorzugte Nachfolger/innen (*Mehrfachnennung möglich*)

Die Mehrheit (72%) aller Teilnehmenden würden ihr Unternehmen an einen Sohn oder die Söhne weitergeben. 28% können sich eine Übergabe an einen Mitarbeiter vorstellen, gefolgt von 22%, die ihr Unternehmen an ihre Tochter/Töchter übergeben würden. Jeweils 11% erkennen eine Weitergabe an andere Familienmitglieder oder Externe als durchaus geeigneten Lösungsansatz an. Definitiv wird ersichtlich, dass die Mehrheit befragten Unternehmen klar bevorzugen, dass die Führung ihres Unternehmens in der Familie bleibt.

Trotzdem ist es empfehlenswert, weitere Alternativen in Erwägung zu ziehen. Für den Verkauf an ein anderes Unternehmen würden sich 35% der Unternehmer entscheiden. Die Gründung einer Stiftung ziehen 15% in Betracht. 10% würden sich für eine Stilllegung des Unternehmens entscheiden und 5% für eine Auflösung und den Verkauf der Anteile. Die verbleibenden 35% sehen keine Alternative zur avisierten Übergabe an Familienmitglieder, Mitarbeiter/innen oder Externe.

Im Fall, dass die Nachfolge durch einen Nachfolger und die damit verbundene Fortführung des Unternehmens die favorisierte Lösung ist, so gibt es unterschiedliche Eigenschaften, die ein geeigneter Nachfolgekandidat aufweisen sollte.

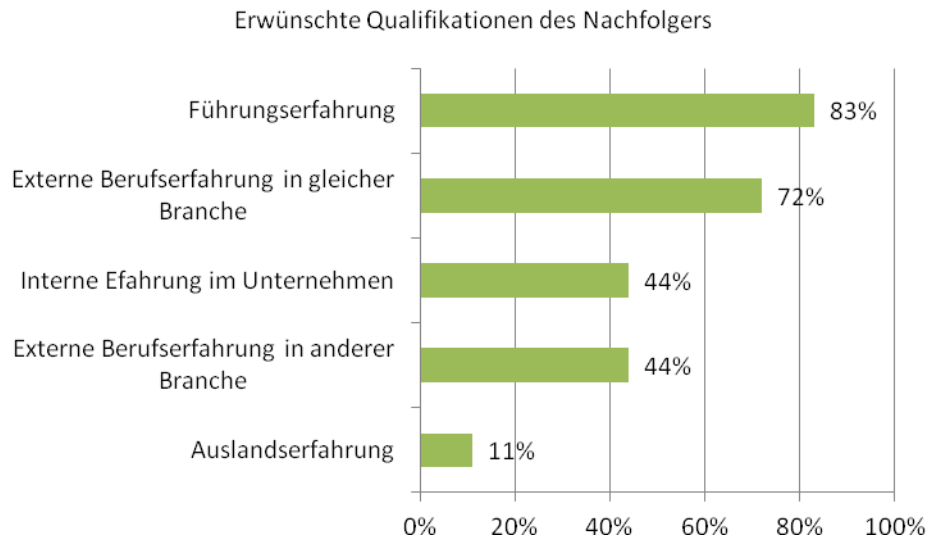


Abbildung 7: Erwünschte Qualifikationen des Nachfolgers (*Mehrfachnennung möglich*)

Unter Betrachtung der gewünschten Eigenschaften, die ein potentieller Nachfolger aufweisen sollte, zeigt sich, dass den teilnehmenden Unternehmen zu 83% wichtig ist, dass der Nachfolger Führungserfahrung aufweisen kann. 72% legen Wert auf externe Berufserfahrungen in der gleichen Branche. Jeweils 44% wünschen sich externe Berufserfahrungen in einer anderen Branche oder interne Erfahrungen im Unternehmen. Für nur 11% sind vorweisliche Auslandserfahrungen von Bedeutung.

Es ergibt sich die Frage, wie akut der Planungsbedarf der Nachfolge für die einzelnen Unternehmen ist. 23% der Unternehmen, denen die Nachfolgeplanung noch bevorsteht, wollen ihr Unternehmen bereits in den nächsten ein bis zwei Jahren übergeben. 18% planen eine Übergabe innerhalb der nächsten zehn Jahre ein, während 41% ihr Unternehmen voraussichtlich erst in über 10 Jahren abgeben werden. In 18% der Fälle gaben die befragten Unternehmen an, dass sie sich mit der Übergabepflicht und der Frage wann das Unternehmen übergeben werden soll, bisher noch gar nicht auseinandergesetzt haben.

Ebenfalls relevant ist die Frage, inwiefern der bisherige Inhaber auch nach der Übergabe für das Unternehmen tätig sein möchte.

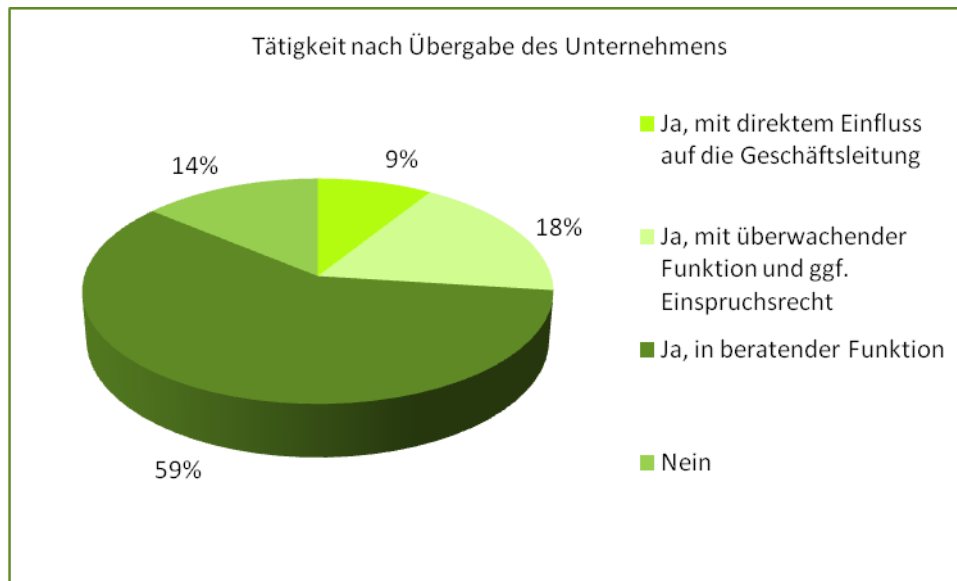


Abbildung 8: Tätigkeit nach Übergabe des Unternehmens

59% gaben an, dass sie gerne weiterhin in beratender Funktion aktiv sein möchten. 16% möchten eine überwachende Funktion besetzen und ggf. ein Einspruchsrecht besitzen, und 9% wünschen sich eine weitere Tätigkeit mit direktem Einfluss auf die Geschäftsführung. Lediglich 14% möchten nach der Übergabe nicht mehr für das Unternehmen tätig sein.

Definitiv erfordert die Übergabe eines Unternehmens eine strukturierte Planung, die sich auf all diese relevanten Entscheidungen konzentriert. Hierbei sollten bei der Planung der Übergabe wirtschaftliche und steuerliche Folgen sowohl für das Unternehmen als auch für den Unternehmer selbst berücksichtigt werden. Dementsprechend bedarf es ggf. eines Koordinators, der unterstützend und beratend fungiert und bei der Gestaltung des Übergabepplans unterstützend zur Seite steht.

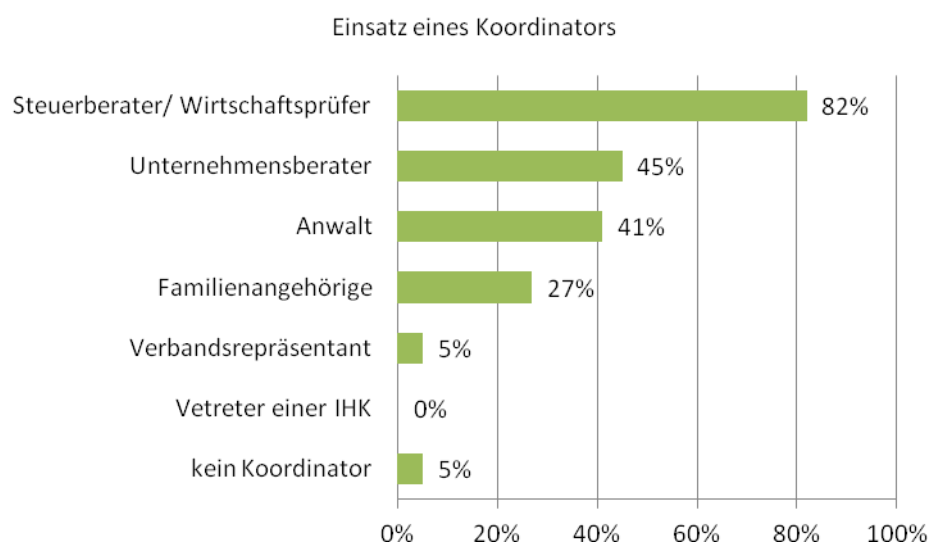


Abbildung 9: Einsatz eines Koordinators (*Mehrfachnennung möglich*)

Der größte Teil der Unternehmer (82%) würde auf die Unterstützung durch einen Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer vertrauen. 45% würden einen Unternehmensberater, und 41% würden einen Anwalt zur Beratung und Betreuung hinzuziehen. 27% würden auf die Koordinationsfähigkeiten von Familienangehörigen vertrauen. Nur 5% würden einen Verbandsrepräsentanten zur Unterstützung konsultieren, und ebenfalls 5% bevorzugen es, ohne Koordinator zu agieren. Auf die Unterstützung eines Vertreters der IHK würde keines der befragten Unternehmen zurückgreifen.

### 4.3 Ziele und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge

Eine Unternehmensfolge ist mit verschiedenen Zielen und Erwartungen verbunden. Unterschiedliche Aspekte bei der Unternehmensnachfolge erscheinen besonders wichtig, und manche Unternehmensbereiche sind mehr als andere von den Veränderungen betroffen.

Es ist durchaus interessant in Erfahrung zu bringen, welche Aspekte besonders bei der Übergabe eines Unternehmens von Bedeutung sind. Welche dies sind, wird durch die folgende Tabelle veranschaulicht:

	<b>Top2<sup>42</sup></b>	<b>Low1<sup>43</sup></b>
Sicherung von Arbeitsplätzen	91%	0%
Fortführung der Unternehmenstradition	64%	9%
Eigene Altersvorsorge	54%	14%
Wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen	55%	18%
Gutes persönliches Verhältnis zu dem von Ihnen gewünschten Nachfolger	74%	5%
Verkaufspreis des Unternehmens	32%	32%
Steuerliche Aspekte	41%	5%

Tabelle 3: Bedeutende Aspekte einer Unternehmensübergabe

Allem voran steht laut der vorliegenden Untersuchung die Sicherung von Arbeitsplätzen mit 91%, gefolgt von 74%, denen ein gutes persönliches Verhältnis zum Nachfolger und 64%, denen die Fortführung der Unternehmenstradition sehr wichtig sind. Mit 55% ist außerdem

<sup>42</sup> Der Top2 Wert ergibt sich aus der prozentualen Verteilung der Stimmen für Antwort 1 sehr wichtig und Antwort 2 wichtig.

<sup>43</sup> Der Low1 Wert ergibt sich aus der Anzahl der Stimmen für die Antwortkategorie 5 „unwichtig“

die wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen sowie mit 54% die eigene Altersvorsorge von Bedeutung. Am wenigsten wichtig erscheinen zu 41% steuerliche Aspekte gefolgt vom Verkaufspreis des Unternehmens mit 32%.

Im Allgemeinen ist eine Übergabe zwangsläufig mit Veränderungen verbunden, jedoch wurden diese von nur 41% der Befragten als deutlich eingestuft.

Die verschiedenen Unternehmensbereiche sind in unterschiedlich hohem Maße von diesen Veränderungen betroffen. Die folgende Tabelle greift neun Bereiche auf und zeigt, ob diese sich bei zurückliegenden Unternehmensübergaben positiv oder negativ entwickelt haben.

	<b>Positiv</b>	<b>Negativ</b>
Technologie in Produktion und Verwaltung	80 %	20 %
Neue Ideen, Produkte und Verfahren	100 %	
Neue Märkte, z.B. im Ausland	60 %	40 %
Kunden- und Lieferantenbeziehungen	80 %	20 %
Kontakt mit Kapitalgebern	70 %	30 %
Logistik	90 %	10 %
Marketing	90 %	10 %
Mitarbeiterführung	80 %	20 %
Arbeitsklima	80 %	20 %

Tabelle 4: Positive und negative Veränderungen einer Unternehmensnachfolge

Es ist durchweg zu erkennen, dass die Veränderungen überwiegend positiv eingeschätzt werden. Alle Befragten gaben beispielsweise an, dass sich die Veränderungen positiv auf neue Ideen, Produkte und Verfahren auswirken. Ebenfalls sind sich 90% sicher, dass die Veränderungen in den Bereichen Logistik und Marketing sehr positiv sind, lediglich die bei der Antwortkategorie „Neue Märkte, z.B. im Ausland“ geben 40% an, dass sie diese Veränderung negativ wahrnehmen.

Unter Beachtung, dass Veränderungen als positiv oder negativ wahrgenommen werden, kommen ergänzend das persönliche Empfinden und die persönliche Wahrnehmung der einzelnen Betroffenen hinzu. Jeder nimmt Veränderungen unterschiedlich stark wahr.



Aus diesem Grund wurde genauer hinterfragt, wie verschiedenen Maßnahmen, die mit einer Unternehmensnachfolge verbunden sind, persönlich empfunden wurden.

	<b>Positiv</b>	<b>Negativ</b>
Die angestrebte Nachfolgelösung insgesamt	100 %	
Einleitung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses	86 %	14 %
Abgabe der Führungsverantwortung und des Eigentums	86 %	14 %
Abgabe des finanziellen Risikos	95 %	5 %
Austritt aus dem Unternehmen	62 %	38 %

Tabelle 5: Persönliche Empfindung der Nachfolgemaßnahmen

Bei der Frage nach dem persönlichen Empfinden bei der Nachfolgeregelung wurde die Maßnahme „angestrebte Nachfolgelösung insgesamt“ bei allen Befragten als positiv empfunden. Die Abgabe des finanziellen Risikos bewerten 95% positiv. Die Einleitung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses sowie die Abgabe der Führungsverantwortung werden zu je 86% mit positivem Empfinden evaluiert. Lediglich der Austritt aus dem Unternehmen scheint ein eher weniger positives Gefühl hervorzurufen, hier gaben 38% an, dass diese Maßnahme als negativ empfunden wird.

Die vorhergehenden Ausführungen leiten zum nächsten Themenblock der Befragung über, der die Probleme und Herausforderungen der Übergabe und deren Bewertung fokussiert.

#### **4.4 Probleme bei der Übergabe und deren Bewertung**

An die Unternehmensnachfolge werden wie vorstehend verdeutlicht zahlreiche Erwartungen geknüpft. Selbsterklärend lassen sich diese Erwartungen nicht immer vollumfänglich erfüllen, da die Nachfolgeplanung ebenso mit vielen Herausforderungen und Problemen einhergeht. So lässt sich die zeitliche Planung des Nachfolgeprozesses meist nur schwer im Vorfeld festlegen ist, die Auswahl des geeigneten Nachfolgers oder eines geeigneten Koordinators kann Probleme bereiten, aber auch ungelöste Finanzierungsaspekte können die Nachfolge erschweren.

Wie problematisch die einzelnen Aspekte von den befragten Unternehmen eingestuft werden, veranschaulicht die folgende Tabelle.

	<b>TOP2</b>	<b>Low1</b>
Finanzierung/Kosten der Nachfolgeregelung	35%	10%
Ermittlung des Unternehmenswertes	45%	10%
Auswahl von geeigneten Nachfolgern	60%	15%
Zeitliche Aspekte bei der Planung und Durchführung der Übergabe	25%	5%
Auswahl eines geeigneten Koordinators bei der Planung und Durchführung	20%	10%
Absicherung rechtlicher Aspekte	35%	5%

Tabelle 6: Probleme einer Unternehmensnachfolge

Die Auswertung zeigt, dass die Auswahl von geeigneten Nachfolgern als durchaus problematisch anerkannt wird (60%), gefolgt von der Ermittlung des Unternehmenswertes, die mit 45% ebenfalls herausfordernd eingestuft wird. Die Finanzierung der Nachfolgeregelung sowie die mit dem Prozess verbundenen Kosten und die Absicherung rechtlicher Aspekte werden von je 35% der teilnehmenden Unternehmen als problematisch eingestuft. Aufgrund der Tatsache, dass die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers auch den höchsten LOW1 Wert ausweist, wird ersichtlich, dass es keine eindeutigen Einschätzungen gibt. Sehr wahrscheinlich ist dies darauf zurückzuführen, dass jede Übergabe einen individuellen Charakter aufweist und folglich in unterschiedlichem Maß von diversen Problemen betroffen ist.

Die Vielzahl an unterschiedlichen Problemen und deren Bewältigung kann im misslichsten Fall dazu führen, dass die erfolgreiche Übergabe des Unternehmens scheitert. Welche Gründe genau die Unternehmensnachfolge bedrohen, wird durch das folgende Diagramm ersichtlich:

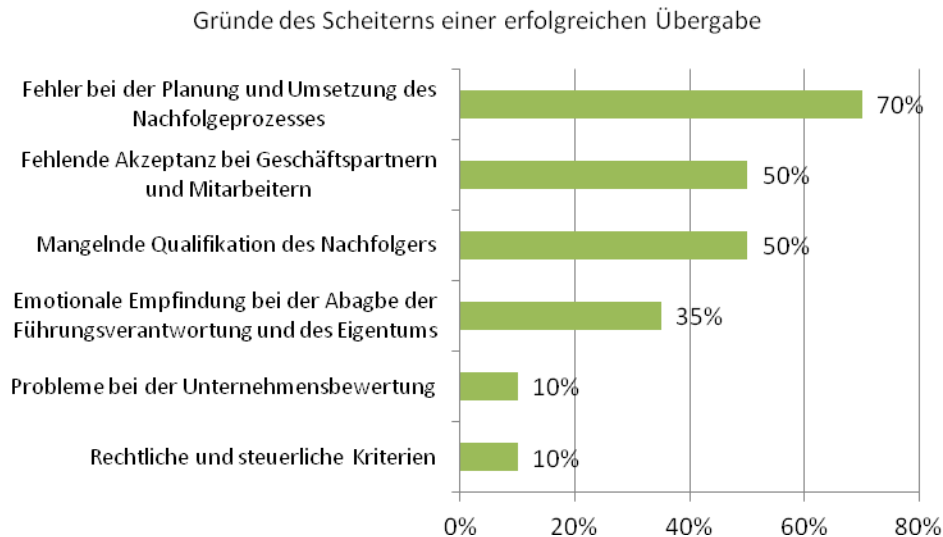


Abbildung 10: Gründe des Scheiterns einer erfolgreichen Übergabe  
(Mehrfachnennung möglich)

Die Befürchtung, Fehler bei der Planung gemacht zu haben, stellt für 70% der Unternehmer den größten Grund eines möglichen Scheiterns dar. Mit jeweils 50% gaben die Befragten an, dass sowohl die mangelnde Qualifikation des Nachfolgers als auch die möglicherweise fehlende Akzeptanz bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern einer erfolgreichen Unternehmensfortführung mit hoher Wahrscheinlichkeit im Wege stehen können. Emotionale Probleme bei der Abgabe der Führungsverantwortung und des Eigentums wurden mit 35% bewertet, und je 10% betrachten steuerlichen und rechtlichen Kriterien sowie die Berechnung eines angemessenen Unternehmenswertes als denkbare Gründe des Scheiterns.

Nicht nur Herausforderungen in der konkreten Planung der Übergabe können Unternehmen auf die Probe stellen. Auch für das Eintreten unvorhersehbarer Ereignisse, die dazu führen können, dass der Unternehmer seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nicht mehr nachgehen kann, ist es ratsam, Vorkehrungen zu treffen. Bereits eine längere Abwesenheit von rund zwei Monaten kann den Ablauf eines Unternehmens gewaltig stören.

Die nachfolgende Auswertung der Befragung verdeutlicht, dass die Mehrheit (40%) für solch eintretende Fälle lediglich mündliche Regelungen getroffen hat. Detaillierte schriftliche Regelungen liegen in 20% der teilnehmenden Unternehmen vor, in 15% der Fälle existieren zumindest umrissene schriftliche Regelungen. 10% gaben an, dass nur umrissene mündliche Regelungen bestehen, und 15% haben gar keine Vorkehrungen getroffen, die in solchen Fällen greifen könnte.

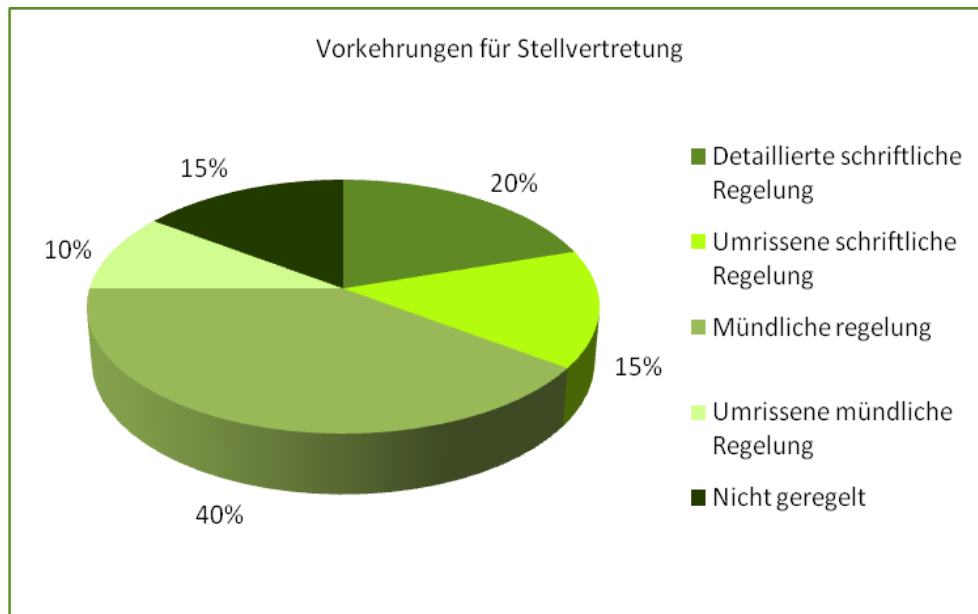


Abbildung 11: Vorkehrungen für Stellvertretung

Solche Vorkehrungen könnten sich beispielsweise in der Verfassung eines Unternehmens wiederfinden. Dementsprechend zielte der folgende Fragenblock verstärkt auf das Vorhandensein einer Corporate Governance für Familienunternehmen und deren Gestaltung ab.

#### 4.5 Family Business Governance als potenzieller Lösungsansatz

Die nun folgenden Fragen zur Corporate Governance in Familienunternehmen wurden nur den Unternehmen gestellt, die angegeben haben, dass ihr Betrieb als Familienunternehmen geführt wird. Von den 86% der Familienunternehmen aus der Befragung haben sich 84% an den folgenden Auswertungen beteiligt.

Eine Unternehmensverfassung als zentraler Bestandteil einer Family Business Governance unterstützt Inhaber von Familienunternehmen, alle relevanten Fragen der Führungs-, Kontroll-, und Familienstrukturen zu beantworten. Damit hilft der Einsatz einer entsprechenden Family Business Governance, den Unternehmenswert über Generationen zu sichern. Doch wie gestaltet es sich in der Praxis mit dem Vorhandensein des Bausteins einer Unternehmensverfassung?

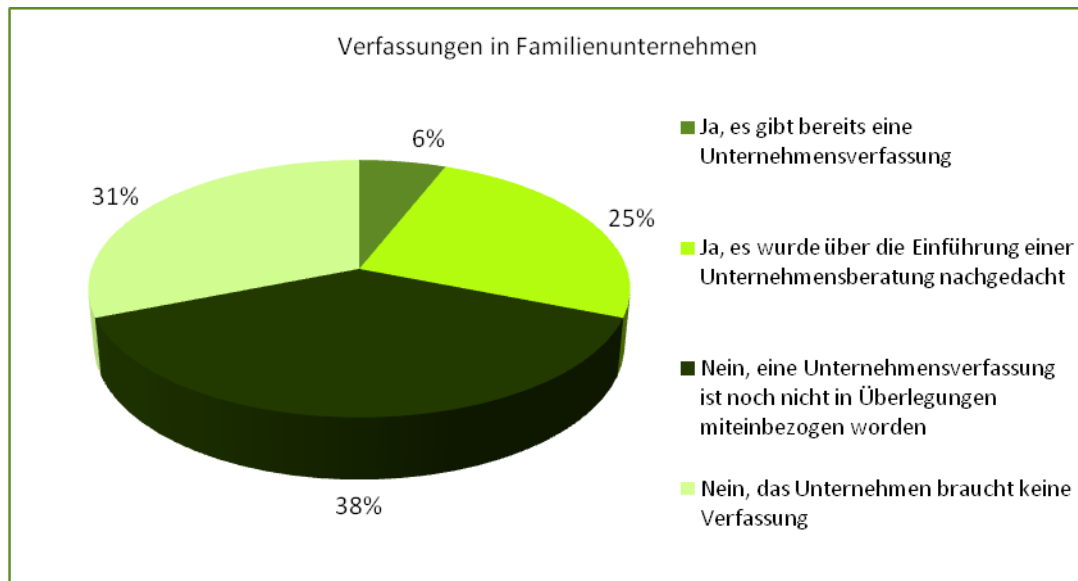


Abbildung 12: Verfassungen in Familienunternehmen

Die Mehrheit hat mit 38% angegeben, dass eine Family Business Governance-Verfassung bisher noch nicht in Überlegungen mit einbezogen wurde. 31% gaben sogar an, dass das Unternehmen keine Unternehmensverfassung benötigt. Immerhin denken 25% über die Einführung einer solchen Verfassung nach, und in 6% der teilnehmenden Familienunternehmen existiert bereits eine konkrete Unternehmensverfassung.

Dieses Ergebnis belegt den bislang noch geringen Bekanntheits- und Umsetzungsgrad der Thematik Family Business Governance, insbesondere der Family Business Governance-Verfassung. Die Auswertung der weiteren offenen Frage ergab, dass eine Verfassung durchaus als „Orientierungshilfe für die Belegschaft“ oder auch als „Auswahlkriterium für Kunden und potenzielle Mitarbeiter“ dienen kann.

Demgegenüber steht der Aufwand, den die Einführung einer Family Business Governance birgt und die Tatsache, dass viele Unternehmen die bereits existierenden Regelungen als ausreichend empfinden. Es wurde des Weiteren die Frage gestellt, wer die gesamte Verantwortung von Leitung und Kontrolle in den Betrieben übernimmt und sich in den meisten Fällen dafür entscheidet, ohne den Einsatz einer Family Business Governance-Verfassung zu agieren.

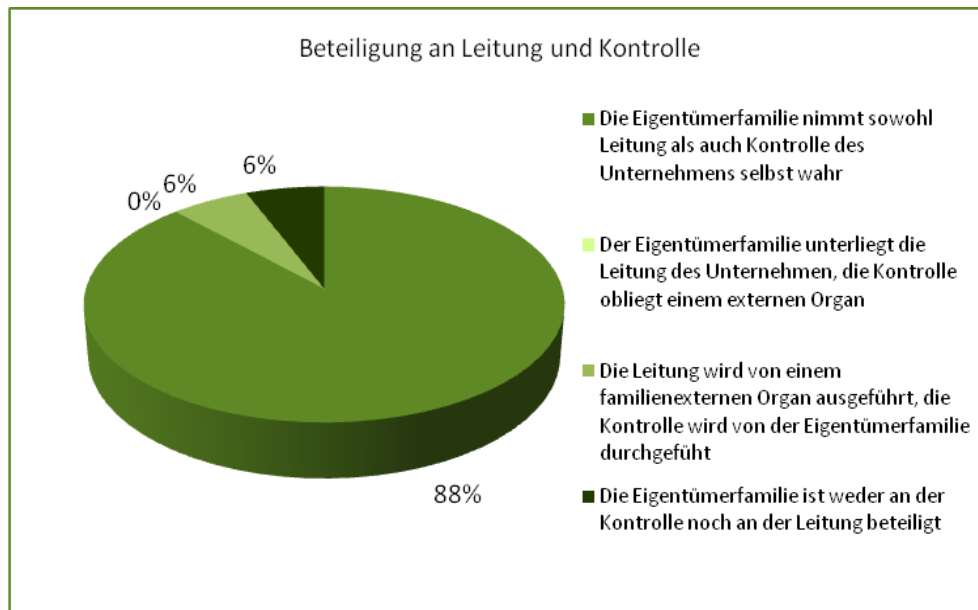


Abbildung 13: Beteiligung an Leitung und Kontrolle

Unter Betrachtung der Verteilung von Leitung und Kontrolle zeigt sich, dass in 88% der befragten Familienunternehmen, die Eigentümerfamilie die Leitung und Kontrolle selbst wahrnimmt. In jeweils 6% der Unternehmen obliegt die Kontrolle der Familie, die Leitung hingegen wird von einem familienexternen Organ ausgeführt, oder die Eigentümerfamilie übernimmt weder Leitungs- noch Kontrollaufgaben.

Neben dem Einsatz einer Family Business Governance-Verfassung, die wie vorstehend veranschaulicht nur in 6% der befragten Unternehmen vorliegt, wurde ebenfalls hinterfragt, ob zumindest ein Aufsichtsrat oder ein alternatives Gremium existiert. In 38% der Unternehmen existiert solch eine Familienrepräsentanz. Der Vorsitz des Familiengremiums hält in allen befragten Unternehmen ein familieneigenes Mitglied inne. Auf die offene Frage, ob man Gründe sieht, warum ein familienfremdes Management einbezogen werden sollte, gaben die Befragten an, dass ein familienfremdes Management wahrscheinlich eine neutralere Führung ermöglichen könnte und es so zu weniger Uneinigkeiten innerhalb der Gesellschafter kommen würde. Außerdem könnte sich ein externes Organ manchmal als fachlich kompetenter erweisen und würde neue Lösungsansätze und Verfahren einbringen.

In den Unternehmen, die ein Gremium aufweisen, bestehen dessen Aufgaben zu meist aus der Übernahme einer beratenden Funktion (67%). In 13% der Unternehmen obliegt dem Gremium ein Mitbestimmungsrecht, oder zu ebenfalls 13% ist es direkt in die Leitung des Unternehmens integriert. In den verbleibenden 7% übernimmt das Gremium Kontrollaufgaben.

## **5 Fazit und Ausblick**

Die vorliegende Studie veranschaulicht die Problematik der Übergabe. Ganz deutlich erhoffen sich die meisten Inhaber eines Familienunternehmens, dass die Führung ihres Unternehmens in der Familie bleibt. Sie möchten ihr Unternehmen bevorzugt an den Sohn, die Tochter oder andere Familienmitglieder übertragen. Ein gutes, persönliches Verhältnis zum Nachfolger ist äußerst wichtig, nicht zuletzt, da viele Unternehmer nach Abgabe der Geschäftsleitung gerne weiterhin beratend zur Seite stehen möchten.

Erfreulich ist die Erkenntnis, dass sich, wie es die Umfrageergebnisse zeigen, ein Großteil der befragten Unternehmen mit der Thematik der Nachfolgeregelung auseinandersetzt oder auseinander gesetzt hat. Der Denkanstoß für diese Überlegungen ging dabei entweder vom Unternehmer selbst aus oder wurde von Seiten der Familie an die Unternehmensleitung hergetragen. Das verdeutlicht die enge Bindung zwischen der Familie und dem Unternehmen.

Die bevorzugte Übergabe von Generation zu Generation lässt auf ein Traditionsbewusstsein schließen, welches nicht zuletzt ein Träger des Erfolgs der Wirtschaftsregion Fulda ist. Eine enge Bindung zur Region Fulda wird ebenso durch der Vielzahl an Arbeits- und Ausbildungsplätzen verdeutlicht.

Es ist nochmal hervorzuheben, dass die Unternehmensnachfolge ein äußerst sensibles Thema ist. Insbesondere die Schwierigkeiten bei der Ermittlung des Unternehmenswertes verdeutlichen die emotionale Verbundenheit eines Inhabers zu seinem Unternehmen. Aufgrund dieser engen Verbundenheit ist es für ihn fast unmöglich, das Eigentum völlig rational zu bewerten. Schließlich geht es für ihn um das eigene Lebenswerk.

Die vielfältigen Emotionen, ob bei der Ermittlung des Unternehmenswertes oder bei der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers, erleichtern die Umsetzung des Nachfolgeprozesses keineswegs. Aus diesem Grund ist eine wohlüberlegte, schriftliche und rechtzeitig eingeleitete Planung besonders sinnvoll, wenn nicht sogar unabdingbar, um das Unternehmen erfolgreich zu übergeben und den Unternehmenswert langfristig zu sichern und zu erhöhen. Die enge Bindung des Eigentümers zu seinem Unternehmen, das Problem des Loslassens und ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern sind Aspekte, die im Rahmen von Nachfolgeregelungen dringend zu berücksichtigen sind.

Im Hinblick auf den Einsatz einer Family Business Governance-Verfassung, die konsequent umgesetzt als Wegweiser zielführend dazu beitragen kann, die Familienwerte und den Unternehmenswert über Generationen zu erhalten und zu erhöhen, ist zu konstatieren, dass nur ein Drittel der befragten Unternehmen bereits eine Family Business Governance-Verfassung aufweisen kann (6%) oder zumindest darüber nachdenkt (25%).

Die Tatsache, dass die Einführung solch einer Verfassung nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, führt dazu, dass die Notwendigkeit meist gar nicht oder erst zu spät erkannt wird. Die Befürchtung, dass Kosten und Zeitaufwand den Nutzen der Einführung einer Unternehmensver-

fassung übertreffen, scheint einer der entscheidenden Faktoren zu sein, warum sich viele Unternehmen bisher nicht tiefgründiger damit befassen.

Erste wissenschaftliche Untersuchungen belegen die Empfehlung an alle mittelständischen Unternehmen, sich mit einer Family Business Governance auseinanderzusetzen und zu implementieren. Zu vielen Unternehmen gelingt es nicht, die Nachfolge rechtzeitig einzuleiten, geschweige denn sie erfolgreich umzusetzen. Dies führt dazu, dass zahlreiche Unternehmen kurze Zeit später in existenzielle Schieflage geraten und/oder letzten Endes doch verkauft werden. Unwiderruflich ist es absolut zu empfehlen, nicht erst im Ernstfall zu reagieren, sondern vorzusorgen. Mit Hilfe einer Family Business Governance-Verfassung können entsprechende Leitplanken genau festlegen, wie in spezifischen Entscheidungssituationen zu agieren ist, wie sich beispielsweise der Austritt eines Familienmitglieds aus dem Unternehmen gestalten könnte, wer in akuten Fällen die Stellvertretung übernimmt und wer welchen Verantwortungsbereich innehält.

Zudem sollten Unternehmen die Notwendigkeit der Nachfolgeregelung erkennen und deren Planung rechtzeitig einleiten. Die Vielzahl an Entscheidungen, die zu treffen sind, sollten sorgfältig bedacht und keineswegs überstürzt getroffen werden. Im Laufe der Jahre haben sich Werte verändert und so ist es heute nicht mehr selbstverständlich, dass ein Unternehmen über Generationen von der Gründerfamilie geleitet wird. So ergibt es sich, dass heutzutage oftmals ein geeigneter Nachfolger identifiziert werden muss, was sich nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels immer schwieriger gestaltet. Auch die Frage, welche Funktion der Eigentümer nach Abgabe seines Unternehmens ausüben muss, bedarf einer sorgfältigen Überlegung. Übereilte Entscheidungen und Handlungen führen im Grunde nur dazu, dass noch zeitintensiver nachgearbeitet werden muss.

Es bleibt anzumerken, dass die Thematik der Unternehmensnachfolge noch viel Forschungspotential birgt, besonders im Hinblick auf die Relevanz und Gestaltung einer Family Business Governance-Verfassung. Zur langfristigen Erhaltung der wirtschaftlichen Stärke der KMUs ist es volkswirtschaftlich unabdingbar, auf diesen Gebieten weitere Forschungsanstrengungen zu unternehmen, um das enorme Potential, das KMUs bergen, nicht zu gefährden, sondern nachhaltig zu unterstützen.



# Anhang

## A: Fragebogen

Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda	Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda
<p><b>Frage 1: Zu welcher Branche gehört ihr Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> verarbeitendes Gewerbe</li><li><input type="radio"/> Baugewerbe</li><li><input type="radio"/> Handel/Verkehr</li><li><input type="radio"/> unternehmensnahe Dienstleistungen wie Kredit/Versicherung/Vermietung</li><li><input type="radio"/> sonstige Dienstleistungen wie Erziehung/Gesundheit/Sozialwesen/Kultur/Entsorgung</li><li><input type="radio"/> Sonstige, und zwar _____</li></ul> <p><b>Frage 2: Welches Rechtsformat hat Ihr Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> AG</li><li><input type="radio"/> GmbH</li><li><input type="radio"/> GmbH &amp; Co. KG</li><li><input type="radio"/> KG</li><li><input type="radio"/> OHG</li><li><input type="radio"/> Einzelunternehmen</li><li><input type="radio"/> GbR</li><li><input type="radio"/> Sonstige, und zwar _____</li></ul> <p><b>Frage 3: Welche Stellung haben Sie in ihrem Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Inhaberin</li><li><input type="radio"/> Gesellschafterin</li><li><input type="radio"/> Geschäftsführende(r) Gesellschafterin im Vorstand</li><li><input type="radio"/> Sonstiges, und zwar _____</li></ul> <p><b>Frage 4: Seit wie vielen Jahren besteht Ihr Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> &lt; 5 Jahre</li><li><input type="radio"/> 5 - 15 Jahre</li><li><input type="radio"/> 16 - 25 Jahre</li><li><input type="radio"/> &gt; 25 Jahre</li></ul> <p><b>Frage 5: Die Unternehmensleitung selbst ist...</b> (Mehrfachnennungen möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> unter 40 Jahren</li><li><input type="radio"/> zwischen 40 und 50 Jahren</li><li><input type="radio"/> zwischen 50 und 60 Jahren</li><li><input type="radio"/> über 60 Jahre</li><li><input type="radio"/> weiß nicht/ keine Angabe</li></ul>	<p><b>Frage 6: Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> ja</li><li><input type="radio"/> nein</li></ul> <p><b>Frage 7: Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> zu ____ % in Familienbesitz</li><li><input type="radio"/> in der ____ . Generation</li></ul> <p><b>Frage 8: Wie viele Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind aktuell in Ihrem Unternehmen ungefähr beschäftigt (inkl. Auszubildende)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> &lt; 15 Mitarbeiter</li><li><input type="radio"/> 15-49 Mitarbeiter</li><li><input type="radio"/> 50-150 Mitarbeiter</li><li><input type="radio"/> &gt; 150 Mitarbeiter</li></ul> <p><b>Frage 9: Wie hoch ist Ihr Umsatz pro Jahr?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> &lt; 2 Mio. €</li><li><input type="radio"/> 2 Mio - 10 Mio €</li><li><input type="radio"/> &gt; 10 Mio €</li><li><input type="radio"/> keine Angabe</li></ul> <p><b>Frage 10: Wie groß ist Ihre Bilanzsumme?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> &lt; 2 Mio. €</li><li><input type="radio"/> 2 Mio - 10 Mio €</li><li><input type="radio"/> &gt; 10 Mio €</li><li><input type="radio"/> keine Angabe</li></ul>
Seite 1 von 10	Seite 2 von 10

Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda	Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda
<p><b>Hinweis:</b> Der folgende Frageblock beschäftigt sich mit dem Beginn des Prozesses der Unternehmensnachfolge.</p> <p><b>Frage 11: Haben Sie sich bereits mit der Nachfolgeregelung in Ihrem Unternehmen auseinandergesetzt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> ja</li><li><input type="radio"/> nein</li></ul> <p><b>Frage 12: Woher kam der Anstoß für diese Überlegung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> von Ihnen</li><li><input type="radio"/> Familie</li><li><input type="radio"/> Unternehmensberater/ Wirtschaftsprüfer</li><li><input type="radio"/> Externe</li><li><input type="radio"/> Sonstige, und zwar _____</li></ul> <p><b>Frage 13: Welche Bedeutung messen Sie einem detaillierten, schriftlich fixierten Nachfolgeplan bei?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> sehr wichtig</li><li><input type="radio"/> eher wichtig</li><li><input type="radio"/> mittlere Bedeutung</li><li><input type="radio"/> eher unwichtig</li><li><input type="radio"/> unwichtig</li></ul> <p><b>Frage 14: wie weit sind Ihre Vorbereitungen gediehen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Erste Überlegungen der Nachfolgeregelung</li><li><input type="radio"/> Vorauswahl der potentiellen Nachfolgerin/ des potentiellen Nachfolgers hat bereits stattgefunden</li><li><input type="radio"/> Coaching der Nachfolgerin/ des Nachfolgers hat bereit begonnen</li><li><input type="radio"/> Nachfolgeplanung ist abgeschlossen: Übergabe ist geregelt</li><li><input type="radio"/> Nachfolgeplanung ist abgeschlossen: Übergabe ist erfolgt</li></ul> <p><b>Frage 15: Planen Sie eine Übergabe des/der....</b> (Mehrfachnennungen möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Eigentums</li><li><input type="radio"/> Geschäftsführung</li></ul>	<p><b>Frage 16: An wen beabsichtigen Sie Ihr Unternehmen zu übergeben?</b> (Mehrfachnennungen möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Tochter/ Töchter</li><li><input type="radio"/> Sohn/ Söhne</li><li><input type="radio"/> andere Familienmitglieder</li><li><input type="radio"/> Mitarbeiter/ in</li><li><input type="radio"/> Externe/r</li></ul> <p><b>Frage 17: Welche Alternativen kämen für Sie auch in Betracht?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Verkauf an ein anderes Unternehmen</li><li><input type="radio"/> Auflösung des Unternehmens und Verkauf der Teile</li><li><input type="radio"/> Stilllegung des Unternehmens</li><li><input type="radio"/> Gründung einer Stiftung</li><li><input type="radio"/> Sonstige, und zwar _____</li></ul> <p><b>Frage 18: Welche Erfahrungen sollte der Nachfolger mitbringen?</b> (Mehrfachnennungen möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Externe Berufserfahrung in gleicher Branche</li><li><input type="radio"/> Externe Berufserfahrung in anderer Branche</li><li><input type="radio"/> Interne Erfahrung im Unternehmen</li><li><input type="radio"/> Auslandserfahrung</li><li><input type="radio"/> Führungserfahrung</li></ul> <p><b>Frage 19: In wie vielen Jahren möchten Sie voraussichtlich Ihr Unternehmen übergeben?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> in 1 - 2 Jahren</li><li><input type="radio"/> in 3 - 5 Jahren</li><li><input type="radio"/> in 6 - 10 Jahren</li><li><input type="radio"/> in mehr als 10 Jahren</li><li><input type="radio"/> das Unternehmen wird stillgelegt</li><li><input type="radio"/> es wurden noch keine Überlegungen angestellt</li></ul> <p><b>Frage 20: Möchten Sie auch nach der Übergabe für das Unternehmen tätig sein?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Ja, mit direktem Einfluss auf die Geschäftsleitung</li><li><input type="radio"/> Ja, mit überwachender Funktion und ggf. Einspruchsrecht</li><li><input type="radio"/> Ja, in beratender Funktion</li><li><input type="radio"/> Nein</li></ul>
Seite 3 von 10	Seite 4 von 10

## Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda



Frage 21: Welche der folgenden Vermittler/ Mediatoren würden Sie als Koordinator für die Übergabe hinzuziehen? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Familienangehöriger
- ☐ Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer
- ☐ Anwalt
- ☐ Verbandsrepräsentant
- ☐ Vertreter einer IHK
- ☐ Unternehmensberater
- ☐ kein Koordinator

Hinweis:

Im dritten Abschnitt werden Ihnen Fragen zu den Zielen und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge gestellt.

Frage 22: Welche der folgenden Aspekte sind/ waren für Sie bei einer/ der Unternehmensübergabe allgemein von Bedeutung?  
(1= sehr wichtig...5= unwichtig)

	sehr wichtig	unwichtig
Sicherung von Arbeitsplätzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortführung der Unternehmenstradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenen Altersvorsorge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gutes persönliches Verhältnis zu der/ dem von Ihnen gewünschten Nachfolgerin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufspreis des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuerliche Aspekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 23: Sehen/ Sahen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge deutliche Veränderungen auf das Unternehmen zukommen?

- ☐ ja
- ☐ nein

Seite 5 von 10

## Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda



Frage 24: Wie schätzen/ schätzten Sie die Veränderungen, die auf das Unternehmen zukommen/ zukamen, in folgenden Bereichen ein?

	Positiv	Negativ
Technologie in Produktion und Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Ideen, Produkte und Verfahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Märkte, z.B. im Ausland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunden- und Lieferantenbeziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakt mit Kapitalgebern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 25: Wie empfinden Sie persönlich die unten angegebenen Maßnahmen, die mit einer Unternehmensnachfolge in Verbindung stehen?

	Positiv	Negativ
Die angestrebte Nachfolgelösung insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einleitung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgabe der Führungsverantwortung und des Eigentums	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgabe des finanziellen Risikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austritt aus dem Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, und zwar _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 6 von 10

## Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda



Hinweis:

Der nächste Abschnitt behandelt die Problematik der Unternehmensnachfolge und umfasst mögliche Schwierigkeiten.

Frage 26: Wie problematisch schätzen Sie die folgenden Aspekte aus Ihrer Sicht bei der Unternehmensnachfolge ein?  
(1= sehr hoch...5= sehr niedrig)

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Finanzierung und Kosten der Nachfolgeregelung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermittlung des Unternehmenswertes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswahl von geeigneten Nachfolgern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitliche Aspekte bei der Planung und Durchführung der Übergabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswahl eines geeigneten Koordinators bei der Planung und Durchführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absicherung rechtlicher Aspekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hinweis:

Um Herausforderungen bei der Regelung der Unternehmensnachfolge geht es zum Ende der Umfrage.

Frage 27: Worin sehen Sie Gründe, die zum Scheitern einer Unternehmensnachfolge führen können?

- ☐ Mangelnde Qualifikation des Nachfolgers
- ☐ Fehlende Akzeptanz bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern
- ☐ Emotionale Empfindung bei der Abgabe der Führungsverantwortung und des Eigentums
- ☐ Rechtliche und steuerliche Kriterien
- ☐ Probleme bei der Unternehmensbewertung
- ☐ Fehler bei der Planung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses
- ☐ Sonstige, und zwar \_\_\_\_\_

Seite 7 von 10

## Unternehmensnachfolge im Mittelstand in der Region Fulda



Frage 28: Wie ist in Ihrem Unternehmen die Stellvertretung für eine längere Abwesenheit (ca. 2 Monate) geregelt?

- ☐ Detaillierte schriftliche Regelung
- ☐ Umrissene schriftliche Regelung
- ☐ Mündliche Regelung
- ☐ Umrissene mündliche Regelung
- ☐ Nicht geregelt

Frage 29: Haben Sie Vorkehrungen getroffen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse wie z.B. schwere Krankheit, Tod, unerwartetes Ausscheiden einer Führungskraft in der Geschäftsführung getroffen?

- ☐ ja
- ☐ nein

Hinweis:

Abschließen zielen die Fragen auf das Vorhandensein und die Form einer Unternehmensverfassung. Die Unternehmensverfassung (Corporate Governance) in Familienunternehmen unterstützt Inhaber von Familienunternehmen alle relevanten Fragen der Führungs-, Kontroll-, und Familienstrukturen zu beantworten und damit den Unternehmenswert über Generationen zu sichern.

Frage 30: Haben sich Ihr Unternehmen oder Sie persönlich bereits mit dem Thema der Unternehmensverfassung befasst?

- ☐ Ja, es gibt bereits eine Unternehmensverfassung
- ☐ Ja, es wurde über die Einführung einer Unternehmensverfassung nachgedacht
- ☐ Nein, eine Unternehmensverfassung ist noch nicht in Überlegung mit einbezogen worden
- ☐ Nein, das Unternehmen braucht keine Unternehmensverfassung

Frage 31: Welche Aspekte sehen Sie als Nutzen/Aufwand einer Unternehmensverfassung?

Seite 8 von 10



Frage 32: In welchem Umfang ist die Eigentümerfamilie an Leitung und Kontrolle des Unternehmens beteiligt?

- ☐ Die Eigentümerfamilie nimmt sowohl Leitung als auch Kontrolle des Unternehmens selbst wahr
- ☐ Der Eigentümerfamilie unterliegt die Leitung des Unternehmens, die Kontrolle obliegt einem familienexternen Organ
- ☐ Die Leitung wird von einem familienexternen Organ ausgeführt, die Kontrolle wird von der Eigentümerfamilie durchgeführt
- ☐ Die Eigentümerfamilie ist weder an der Kontrolle noch an der Leitung beteiligt

Frage 33: Existiert eine Familienrepräsentanz (z.B. Familienrat, Gesellschafterausschuss)?

- ☐ ja, und zwar \_\_\_\_\_
- ☐ nein

Frage 34: Wie viele Mitglieder umfasst das Führungsgremium?

- ☐ \_\_ Mitglieder

Frage 35: Wie viele Mitglieder des Führungsgremiums sind familieneigen?

- ☐ \_\_ Mitglieder

Frage 36: Wer hat den Vorsitz im Gremium inne?

- ☐ Ein familieneigenes Mitglied
- ☐ Ein familienfremdes Mitglied

Frage 37: Welche Gründe sehen Sie ggf. für die Einbeziehung eines familienfremden Managements?



Frage 38: Ist ein Aufsichtsgremium vorhanden?

- ☐ ja und zwar \_\_\_\_\_
- ☐ nein, es gab bisher kein Bedarf eines Aufsichtsgremiums
- ☐ nein, aber es ist geplant ein Aufsichtsgremium aufzustellen

Frage 39: Welcher Art ist das Gremium?




- ☐ Das Aufsichtsgremium ist gesetzlich vorgeschrieben
- ☐ Das Aufsichtsgremium wurde freiwillig eingerichtet, weil \_\_\_\_\_

Frage 40: Welche Aufgaben und Kompetenzen hat das Gremium?

- ☐ Leitung
- ☐ Kontrolle
- ☐ Mitbestimmung
- ☐ Beratung

Wir danken Ihnen herzlich für die Teilnahme an der Umfrage und werden Ihnen nach Abschluss der Studie auf Wunsch die Ergebnisse zukommen lassen.  
Nehmen Sie hierzu per Post oder E-Mail Kontakt zu uns auf.

## B. Briefvorlage für erste Befragungswelle

<p><b>FACHBEREICH WIRTSCHAFT</b></p> <p>Prof. Dr. Irina Kohler · Hochschule Fulda Meyersfeldstraße 35 · 98689 Fulda</p> <p>Unternehmensleitung der</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>Prof. Dr. Irina Kohler Prädekanin</p> <p>Professorin für Unternehmensführung und Controlling</p> <p>irina.kohler@ wfa-fulda.de</p> <p>Telefon + 49 0 0160 40-262</p> <p>Fax + 49 0 0160 40-262</p> <p>Fulda, 01. Juni 2011</p> <p><b>Studie „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“</b></p> <p>Sehr geehrte Unternehmerin, sehr geehrter Unternehmer,</p> <p>die Hochschule Fulda engagiert sich in einer Vielzahl von lokalen, nationalen und internationalen Forschungsprojekten. Diese herausragenden Leistungen sind im Herbst 2008 mit der Aufnahme als erste deutsche Fachhochschule in die European University Association (EUA) anerkannt worden.</p> <p>Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zur Unternehmensnachfolge durch die Hochschule Fulda soll die Bedeutung der Nachfolgesituation für die regionale Wirtschaft im Landkreis Fulda untersucht werden. Im Gegensatz zu anderen Studien, die häufig aus dem Blickwinkel außenstehender Dritter erfolgen, werden in der aktuellen Untersuchung nur die betroffenen Unternehmer selbst befragt, um einen möglichst aussagekräftigen Einblick in die Beweggründe der betroffenen Unternehmer zu erhalten.</p> <p>Um unsere Forschung erfolgreich weiterführen zu können, bitten wir Sie freundlich um Ihre Unterstützung und aktive Mithilfe bei unserer Befragung zum Thema „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“, unabhängig davon, ob Sie bereits eine Unternehmensnachfolge durchgeführt haben bzw. aktuell planen oder ob Sie sich mit dieser Thematik bislang noch nicht auseinander gesetzt haben.</p> <p>Mit unserer Studie verfolgen wir das Ziel, die wirtschaftliche und soziale Bedeutung im Bereich der Nachfolgeregelung zu analysieren und die regionalen Unternehmen für diese Thematik zu sensibilisieren, um die wirtschaftliche Stärke der Region Fulda nachhaltig und demografiefest zu gestalten.</p> <p>Wir, ein Team bestehend aus Prof. Dr. Irina Kohler (Professorin für Unternehmensführung) sowie Esther Antonoff und Johannes Eckert (Studierende am Fachbereich Wirtschaft), möchten Sie herzlich zur Teilnahme einladen und würden uns freuen, wenn Sie unter folgendem Internetlink einige Fragen zum Thema „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“ beantworten:</p> <p><a href="http://www.onlineumfragen.com/u27642">www.onlineumfragen.com/u27642</a> Das dazugehörige Passwort lautet: ha3nr3f3hpmr</p>	<p>Um eine repräsentative Auswertung zu gewährleisten, bitten wir Sie, die Fragen sorgfältig zu beantworten. Die Befragung sowie die damit verbundene Auswertung und Darstellung erfolgen selbstverständlich anonym und unterliegt den Richtlinien des Datenschutzes.</p> <p>Wir bitten Sie um eine Teilnahme an der Online-Befragung bis zum <b>22.06.2011</b>.</p> <p>Bei Rückfragen können Sie sich gerne per E-Mail unter folgender Adresse an uns wenden: irina.kohler@wfa-fulda.de.</p> <p>Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung und werden Ihnen auf Wunsch die Ergebnisse der Studie gerne zukommen lassen. Nehmen Sie hierzu nach Teilnahme an der Befragung zu uns per Post oder E-Mail Kontakt auf.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p> <p> Prof. Dr. Irina Kohler</p> <p> Esther Antonoff</p> <p> Johannes Eckert</p>
--	---

## C. E-Mail der Nachfasswelle

Sehr geehrte Unternehmensleitung der...,

wir haben Sie Anfang Juni zur Teilnahme an unserer Studie Unternehmensnachfolge im Mittelstand“ eingeladen.

Durch die Rückmeldungen der Teilnehmer haben wir erfahren dürfen, dass wir mit der Nachfolgeproblematik einen Themenbereich adressieren, der zahlreiche mittelständische Unternehmen der Region bewegt.

Aus diesem Grund haben wir den Befragungszeitraum bis 1. Juli ausgedehnt, um möglichst vielen Unternehmen in der Region die Chance zu geben, sich an der Studie zu beteiligen und damit ein repräsentatives Bild über die regionale Nachfolgesituation zu gewinnen.

Wir würden uns daher freuen, wenn Sie an unserer Studie „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“ teilnehmen, sofern Sie das noch nicht getan haben, und unter folgendem Internetlink einige Fragen beantworten:

[www.onlineumfragen.com/u27642](http://www.onlineumfragen.com/u27642)

Das dazugehörige Passwort lautet: ha3nr3fbhpmr

Mit unserer Studie verfolgen wir das Ziel, die wirtschaftliche und soziale Bedeutung im Bereich der Nachfolgeregelung zu analysieren und die regionalen Unternehmen für diese Thematik zu sensibilisieren, um die wirtschaftliche Stärke der Region Fulda nachhaltig und demografiefest zu gestalten.

Um eine repräsentative Auswertung zu gewährleisten, bitten wir Sie, die Fragen sorgfältig zu beantworten. Die Befragung sowie die damit verbundene Auswertung und Darstellung erfolgen selbstverständlich anonym und unterliegt den Richtlinien des Datenschutzes.

Aufgrund der Anonymität der Befragung können wir keine Selektion vornehmen, welche Unternehmen bereits an der Befragung teilgenommen haben. Falls Sie bereits an unserer Studie partizipiert haben, bitten wir Sie daher freundlich, diese E-Mail als gegenstandslos zu betrachten. Sollten Sie Anfang Juni 2011 keine Einladung von uns erhalten haben oder möchten Sie diese erneut zugeschickt bekommen, so bitten wir Sie freundlich, uns dies mitzuteilen.

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung bis zum 01.07.2011. Bei Rückfragen können Sie sich gerne per E-Mail unter folgender Adresse an uns wenden:

irina.kohler@w.hs-fulda.de

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung und werden Ihnen auf Wunsch die Ergebnisse der Studie gerne zukommen lassen. Nehmen Sie hierzu nach Teilnahme an der Befragung zu uns per Post oder E-Mail Kontakt auf.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Irina Kohler, Esther Antonoff und Johannes Eckert



## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Becker, W.; Stephan, P.: (2001): Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 127, Bamberg.
- Becker, W., Ulrich, P. (2009): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., S. 2 – 7.
- Becker, W.; Staffel, M.; Ulrich, P. (2008): Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 153, Bamberg.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013): German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2014): Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, Berlin.
- Deutsche Bank Research. (2007): Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? – Unternehmensnachfolge im Fokus, Frankfurt am Main.
- EU-Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend der Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, in: Amtsblatt der Europäischen Union, Brüssel, S. 36 – 41.
- Felden, B.; Pfannenschwarz, A. (2008): Unternehmensnachfolge, München, 2008.
- Habig, H. (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln, 2. Aufl. Heidelberg.
- Hering, T.; Olbrich, M. (2003): Unternehmensnachfolge, München.
- Institut für Mittelstandsforschung (o.J.): Unternehmensübertragungen/Nachfolgen, online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/#accordion=0&tab=0>, zuletzt geprüft 07.10.2013.
- Kay, R.; Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn.
- Kayser, Gunter (2006): Daten und Fakten - Wie ist der Mittelstand strukturiert?, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V.: Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden, S. 33 – 48.
- Kempert, W. (2007): Praxishandbuch für die Nachfolge in Familienunternehmen – Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger, Wiesbaden.
- Koeberle-Schmid, A.; Fahrion, H.-J.; Witt, P. (2010): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. Berlin.
- Koeberle-Schmid, A.; Nützel, O. (2005): Family Business Governance: Herausforderungen und Mechanismen, in: INTES Institut für Familienunternehmen, Forschungspapier Nr. 1, Vallendar.
- Koeberle-Schmid, A.; Witt, P.; Fahrion, H.-J. (2010): Gestaltung der Governance in Familienunternehmen. Gremien und Instrumente der Business und Family Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 4, S. 161 – 169.
- Papesch, Matthias (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, Wiesbaden.

- Peemöller, V. H. (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. Notwendigkeit oder Modeerscheinung, in: Kirchhof, P.; Nieskens, H.: Festschrift für Wolfram Reiss zum 65. Geburtstag, Köln, S. 721 – 736.
- Piontkowski, J. O. (2008): Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand. Empirische Hinweise auf Anwendung, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 21. Jg., S. 357 – 363.
- Reinemann, H.; Böschen, V. (2008): Corporate Governance im Mittelstand. Begleitstudie zum Axia-Award der Deloitte Wirtschaftsprüfung, München.
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Köln.
- Ulrich, P. (2011): Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen – Theorien, Feldstudien, Umsetzung, Wiesbaden (zugleich Dissertation Universität Bamberg 2010).
- Wegmann, J. (2006): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München.
- Welge, M./ Witt, P. (2013): Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden.
- Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 25-77.
- Zöllner, C. (2007): Interne Corporate Governance, Wiesbaden.



## Bisherige Beiträge

- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013.
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia ; Preißing, Dagmar ; Huth, Michael ; Lohre, Dirk ; Och, Dominik ; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012.
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011.
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011.
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).